

# LIENZO LEAN CANVAS CON ENFOQUE DE GÉNERO

Alineando un modelo de negocio con el avance de la igualdad  
de mujeres y hombres



# LIENZO LEAN CANVAS CON ENFOQUE DE GÉNERO

**Alineando un modelo de negocio con el avance de la igualdad de mujeres y hombres**

**Dirección y coordinación:** INNOVATIA 8.3

Instituto de la Mujer y para la Igualdad de Oportunidades y Universidad de Santiago de Compostela

**Elaborado por:** LIKaDI, Formación y Empleo S.L.

**Autoría:** Isabel Alonso Cuervo

**Maquetación:** Gema Palomar Martín

# ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	3
RAZONES PARA LA INTEGRACIÓN DE LA PERSPECTIVA DE GÉNERO.....	4
El mandato normativo.....	4
La persistencia de un sistema androcéntrico.....	4
El enfoque de las políticas públicas.....	6
Concepción Lean Canvas sin enfoque de género.....	7
Concepción Lean Canvas con enfoque de género.....	8
DESARROLLO DEL LIENZO CANVAS.....	9
1.-Segmento de clientes.....	10
2.-Problema.....	13
3.-Proposición única de valor.....	15
4.-Solución.....	16
5.-Canales.....	18
6.-Flujos de ingresos.....	20
Inicio de actividad.....	20
Para el desarrollo de la actividad.....	22
7.-Estructura de costes.....	23
Inicio de la actividad.....	23
Desarrollo e implantación de la actividad.....	23
8.- Métricas.....	25
9.-Ventaja especial.....	27
Tu Lienzo Canvas.....	29
ANEXOS.....	30
La socialización de mujeres y de hombres y sus efectos en la actividad emprendedora.....	30
Información útil para el desarrollo de la actividad emprendedora teniendo en cuenta las diferencias entre mujeres y hombres.....	35

# INTRODUCCIÓN

El Lean Canvas es una herramienta que permite visualizar de forma clara y fácil las características de la idea de negocio que se pretende implantar, mostrando los aspectos más relevantes de la misma. El lienzo Lean Canvas proviene de la fusión entre el modelo de negocio Canvas creado por Alex Osterwalder con el modelo Lean creado por Ash Maurya, constituyendo un modelo de presentación de la idea de negocio muy apropiado para las startup, dado el alto grado de incertidumbre que tienen las ideas de negocio que estas empresas pretenden introducir en el mercado. La visualización de la globalidad del proyecto emprendedor permite detectar incoherencias, ajustes y desajustes facilitando la toma de decisiones meditada.

El modelo se centra fundamentalmente en definir el problema o problemas que la idea de negocio pretende resolver, a través de la respuesta a una serie de pasos que quedan reflejados en el lienzo en dos grandes bloques de información, el mercado en el lado derecho y el producto o servicio en el lado izquierdo del lienzo.

El lienzo permite, en su construcción, ir haciendo un recorrido en el que paulatinamente se van definiendo y aclarando las características de la idea y el mercado al que se dirige, pudiendo avanzar y retroceder para completar o modificar el contenido de alguno de los pasos ya dados. Una vez finalizado, permite también presentar y explicar de una forma interrelacionada la idea de negocio o proyecto empresarial que se quiere acometer.

En definitiva, el modelo Lean Canvas, es una representación gráfica que permite presentar y comprender una idea de negocio de una forma global y sintética. Se desarrolla a través de las respuestas a cuatro preguntas: quién, qué, cómo, cuánto, subdivididas en los 9 campos que se muestran en el ejemplo sobre el que se trabaja en este documento.

El valor añadido de este lienzo que se presenta es la integración en el mismo de la perspectiva de género con el fin de lograr que su uso y aplicación tenga en cuenta el principio de igualdad de trato y oportunidades entre mujeres y hombres, evitando así que se introduzcan sesgos de género y se avance en el logro de la igualdad de mujeres y hombres.

# RAZONES PARA LA INTEGRACIÓN DE LA PERSPECTIVA DE GÉNERO

Existen tres tipos de razones que obligan a integrar la perspectiva de género en las intervenciones de las instituciones públicas y son las que se enumeran a continuación.

### El mandato normativo

La Ley 3/2007 para la igualdad efectiva de mujeres y hombres obliga en su artículo 15 a transversalizar la perspectiva de género en todas las actuaciones de los poderes públicos y esto supone que cualquier acción o material debe integrar el principio de igualdad de trato y oportunidades de mujeres y hombres con el fin de garantizar que tenga un efecto positivo en la igualdad de género.

El Real Decreto-ley 6/2019, de 1 de marzo, de medidas urgentes para garantía de la igualdad de trato y de oportunidades entre mujeres y hombres en el empleo y la ocupación introduce en el contenido de los planes de empresa la obligación de diagnosticar y auditar los salarios de mujeres y hombres con la intención de contribuir a la reducción de la brecha salarial.

En consecuencia, en los planes de negocio resultantes de la aplicación del modelo Lean Canvas deberá transversalizarse la perspectiva de género haciendo visible todos los aspectos y elementos que tienen capacidad de incidir en la reducción de las brechas de género y en el avance de la igualdad de mujeres y hombres.

### La persistencia de un sistema androcéntrico

La sociedad en la que vivimos se ha organizado a lo largo de los siglos mediante la articulación de un sistema económico, social y político articulado a través de la interacción de dos esferas interdependientes: la esfera productiva y la esfera reproductiva.

## Lienzo Lean Canvas con enfoque de género



En la esfera productiva se realizan las actividades propias del ámbito público, especialmente el empleo como espacio generador de recursos. Tradicionalmente este espacio estuvo ocupado por los hombres y se han ido incorporando paulatinamente las mujeres en situaciones de mayor precariedad, concentrándose en áreas y ramas de actividad muy vinculadas a su rol de género (salud, educación, comercio...), teniendo una presencia muy escasa en las áreas y ramas de actividad tecnológica, transporte, construcción, etc. en las que hay más posibilidades de empleo, mejores condiciones de trabajo y posibilidades de desarrollo de una carrera profesional. Además, las mujeres, están prácticamente ausentes de los niveles de toma de decisiones y de los espacios de prestigio y reconocimiento.

En la esfera reproductiva se realizan las actividades de cuidado dirigidas al mantenimiento y reposición de la mano de obra que tiene que llegar en buenas condiciones a la esfera productiva. Estas actividades se desarrollan en el ámbito doméstico o privado y de ellas se ocupan fundamentalmente las mujeres que, en consecuencia, tienen que simultanear su presencia en los dos ámbitos con las correspondientes implicaciones en su carga de trabajo, disponibilidad para el empleo, el ocio, la participación social...

La atribución de estos espacios a uno y otro sexo es el resultado del proceso de socialización diferencial de mujeres y hombres mediante el cual se hace una construcción social que atribuye a los hombres unos comportamientos y actitudes diferentes y complementarios de los que atribuye a las mujeres y que con el transcurso de la historia se naturalizan tendiendo así a creer que son innatos.

Además de estas atribuciones se articula un sistema de valores que coloca la forma de hacer y estar de los hombres en un nivel jerárquico superior a la forma de estar y hacer de las mujeres. En consecuencia, todo lo que representa el hombre se convierte en el canon o patrón de medida de la realidad, construyendo un modelo social conocido como androcéntrico.

## Lienzo Lean Canvas con enfoque de género

El resultado de este modelo social, económico y político en el que vivimos es que las mujeres por su posición de rol de género y su sobrecarga de trabajo tienen mayores dificultades que los hombres para acceder a los recursos y, por otro lado el entramado simbólico y fáctico organizan un sistema de acceso a los recursos hecho a la medida del patrón imperante con los cual se incentiva un mayor acceso de los hombres a los ámbitos que socialmente se consideran propios del sexo masculino como ocurre con las actividades tecnológicas.

En consonancia con esta realidad el lienzo Lean Canvas, al igual que otros modelos o métodos de elaboración de un proyecto de empresa, parte de una concepción que considera que el sexo de las personas que promueven la idea y el mandato de género que asigna papeles sociales diferentes a mujeres y hombres no tienen ninguna influencia en el hecho de emprender. El resultado de esta concepción es que no se tienen en cuenta las diferencias entre mujeres y hombres ni las desiguales posiciones que ocupan frente a la actividad emprendedora y se visualiza ésta siguiendo los patrones de comportamiento y conducta más habituales en los hombres lo que se traduce, en definitiva, en que raramente se tienen en cuenta las necesidades de las mujeres.

Para romper con esta situación y contribuir a la ruptura del rol de género y de las visiones androcéntricas de la actividad emprendedora se introducen en el lienzo elementos de transversalización de la perspectiva de género.

### El enfoque de las políticas públicas

La tercera razón para integrar la perspectiva de género es el hecho de que, desde hace ya más de diez años, está avanzando en la práctica de las Administraciones Públicas, como consecuencia del mandato normativo, una tendencia hacia la concepción de las políticas públicas que tiene en cuenta el principio de igualdad entre mujeres y hombres aun cuando no sea un hecho generalizado ni se esté produciendo una transversalización sistemática de la perspectiva de género.

Alineándose con esta tendencia, el programa Innovatia 8.3, como producto de una política pública ha transversalizado la perspectiva de género en el lienzo Lean Canvas que se presenta a continuación y que parte de mostrar las diferencias entre un lienzo androcéntrico y un lienzo transversalizando la perspectiva de género.

## Lienzo Lean Canvas con enfoque de género

### Concepción Lean Canvas SIN enfoque de género



## Lienzo Lean Canvas con enfoque de género

### Concepción Lean Canvas CON enfoque de género

<p><b>2. PROBLEMA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Problemática de las mujeres</li> <li>-Problemática de los hombres</li> <li>-Problemática que comparten mujeres y hombres</li> <li>-Problemáticas vinculadas al logro de la igualdad de mujeres y hombres</li> </ul>	<p><b>4. SOLUCIÓN</b></p> <p>Características idea que respondan a las necesidades de las mujeres y de los hombres y contribuyan a mejorar la calidad de vida y la posición social de las mujeres</p> <hr/> <p><b>8. MÉTRICAS CLAVE</b></p> <p>Indicadores que midan comportamientos de las mujeres y de los hombres</p>	<p><b>3. PROPOSICIÓN DE VALOR ÚNICA</b></p> <p>Mensaje inclusivo para mujeres y para hombres</p>	<p><b>9. VENTAJA ESPECIAL</b></p> <p>Trato personalizado a mujeres y hombres teniendo en cuenta sus diferencias</p> <hr/> <p><b>5. CANALES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Canales de uso indistinto por mujeres y hombres</li> <li>-Canales habituales de los hombres</li> <li>-Canales habituales de las mujeres</li> </ul>	<p><b>1. SEGMENTO DE CLIENTELA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Papel del sexo de la clientela en la segmentación</li> <li>-Papel de la dimensión de género en la posición de mujeres y hombres como clientela</li> </ul>
<p><b>7. ESTRUCTURA DE COSTES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Salarios sin brecha de género</li> <li>-Consideración de los aspectos de conciliación y corresponsabilidad</li> <li>-Empresas proveedoras comprometidas con el logro de la igualdad</li> </ul>		<p><b>6. FLUJOS DE INGRESOS</b></p> <p>Precios que no penalicen a las mujeres</p>		

# DESARROLLO DEL LIENZO CANVAS

Se presentan a continuación los contenidos del lienzo desarrollados a través de un ejemplo de negocio que está vinculado con el **desarrollo y comercialización de una app que permita gestionar las comidas cotidianas de forma saludable** a personas empleadas entre 25 y 65 años que desarrollan su actividad profesional en grandes ciudades y en empresas o entidades de tamaños muy variados. La app se llamará Manduca.

Se trata de gestionar y proponer menús diarios saludables con una periodicidad semanal y que no se repetirán en un mes. Se trata también de dar respuesta a dos necesidades de las sociedades modernas en las grandes ciudades:

- ✦ Mantener una dieta equilibrada con productos saludables, de fácil elaboración y con posibilidad de elaborarla en el fin de semana, congelarla e ir consumiéndola diariamente, si se opta por la elaboración propia o bien hacer el consumo de menús similares en los restaurantes o casas de comida seleccionados por la aplicación en el entorno cercano al trabajo, si se opta por esta otra vía. También cabe un uso mixto que combine la elaboración de menús unos días y el uso de restaurante otros días o esporádicamente.
- ✦ Disfrutar de un modelo de vida saludable que organizado en torno a una comida saludable tiene en cuenta la actividad física.

La app está pensada para que facilite al máximo la elaboración de los menús mediante la posibilidad de realizar la compra de los ingredientes del menú semanal en los supermercados habituales a través de la propia app y que los supermercados la lleven a casa e incluso con la conexión con los robots de cocina si las personas usuarias dispusiesen de él.

La idea la promueven dos mujeres, una desarrolladora informática y otra economista, y un hombre especializado en nutrición y dietética.

A continuación, desarrollaremos los apartados de los que consta un LIENZO CANVAS. Al finalizar cada uno de ellos, te ofrecemos un ejemplo en función del caso que acabamos de plantear y tras ello, un enlace para que lo apliques a tu propio CANVAS.

En tu CANVAS, al cumplimentar el apartado correspondiente con tu información, encontrarás el botón "Siguiente paso" y haciendo click, te devolverá a los contenidos del siguiente paso a abordar, donde se repetirá este proceso.

### 1.-Segmento de clientela

La pregunta clave es ¿a quién hay que llegar, con quién es necesario comunicarse para que el negocio funcione? Desde el punto de vista de la igualdad de mujeres y hombres esto significa que la información que se utilice debe estar, en primer lugar, desagregada por sexo, para conocer el volumen de mujeres y de hombres que pueden ser potenciales clientes.

Conocido el volumen cuantitativo del segmento se deben tener en cuenta las diferentes necesidades, gustos, comportamientos, intereses según se sea mujer u hombre respecto al producto o servicio que se quiere colocar en el mercado y que al estar atravesadas por la socialización diferencial de género serán con toda seguridad diferentes en cada sexo.

Para obtener la información, además de utilizar fuentes estadísticas oficiales, estudios y prensa especializada, también es importante identificar en el entorno social a personas con las que se tenga relación y que puedan proporcionar información cualitativa, por un lado, o informen sobre otras fuentes y/o personas con las que contactar, por otro lado.

Desde el punto de vista de la igualdad de mujeres y hombres es necesario tener en cuenta que la red de relaciones o capital social de los hombres suele ser más amplia y estar compuesta por personas de posiciones más relevantes y estratégicas que la de las mujeres. Por ello, en el caso de ser mujer se deberá hacer un esfuerzo por ampliar no solo la cantidad de personas que componen la red de contactos sino procurar que la posición de las personas que componen la red sea lo más estratégica posible.

Sobre la segmentación de la clientela de esta idea de negocio concreta, partiendo que son personas usuarias potenciales, las y los profesionales cuya jornada laboral se desarrolla de forma partida en una gran ciudad se segmentará la clientela mediante el establecimiento de varios perfiles organizados en torno a tres variables: actividad física diaria, edad y sexo.

Si se atiende al sexo de las personas que potencialmente pueden utilizar la aplicación se deberá tener en cuenta que las mujeres darán importancia al aspecto amigable e intuitivo de la aplicación, mientras que los hombres es posible que prioricen la rapidez del funcionamiento. Esto supone que se deberá atender a estos dos aspectos para que la app sea demandada por ambos sexos lo que conlleva concebir una aplicación con un diseño gráfico atractivo, con un menú que resulte comprensible en un golpe de vista y con un funcionamiento rápido.

## Lienzo Lean Canvas con enfoque de género

Por otro lado, dado que la clientela está compuesta por personas de diferentes edades y sexo, se deberán tener en cuenta también los diferentes consumos calóricos de las mujeres y de los hombres y sus consecuencias en la salud atravesando esta información por tramos de edad. En este sentido y viendo las diferencias por sexo, es importante también ser conscientes de que las mujeres realizan menos actividad física que los hombres y por ello en el diseño de la aplicación se deberá tener en cuenta que deberá dar indicaciones que promuevan la realización de actividad física diaria.

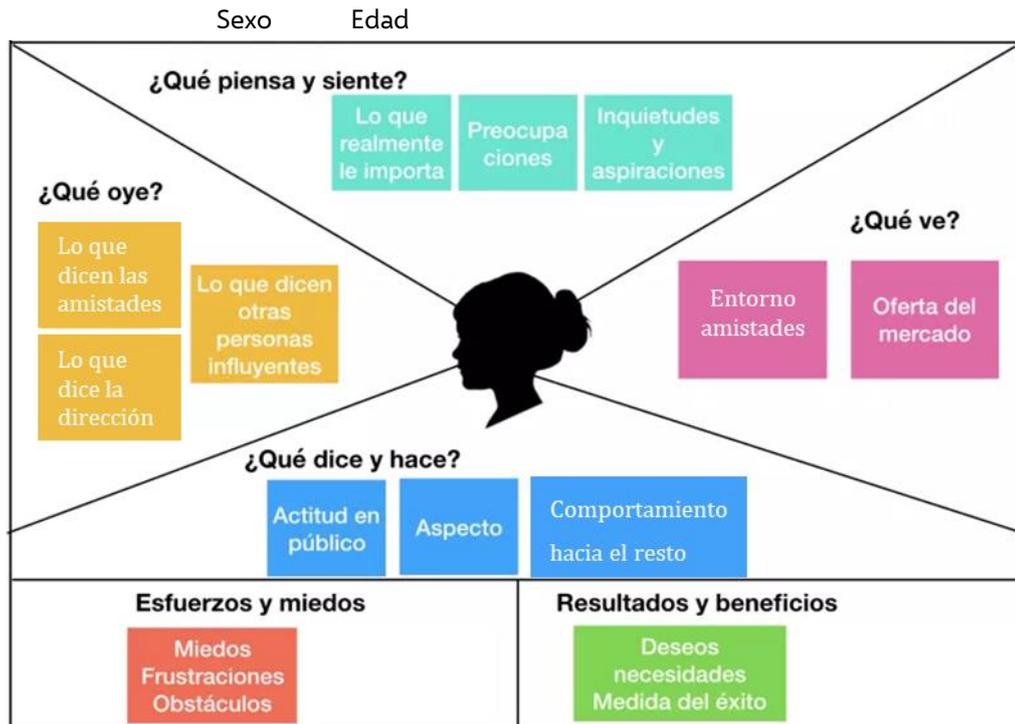
En ese sentido los tramos de edad que se consideran en el caso de las mujeres y de los hombres son diferentes para hacer la segmentación, siendo más cortos en el caso de las mujeres por sus cambios hormonales, su papel en la reproducción humana y las alteraciones físicas y psíquicas que produce la menopausia. Un modelo de vida saludable requiere de una alimentación saludable y una actividad física constante que no puede ser la misma en todos los tramos de edad. Por lo tanto, los segmentos (que se convertirán en perfiles en la aplicación) quedaría de la siguiente forma.

<b>MUJERES</b>	<b>HOMBRES</b>
<b>25-35 años</b>	<b>25-40 años</b>
<b>36-40 años</b>	<b>41-60 años</b>
<b>41-45 años</b>	<b>61-65 años</b>
<b>46-50 años</b>	
<b>51-60 años</b>	
<b>61-65 años</b>	

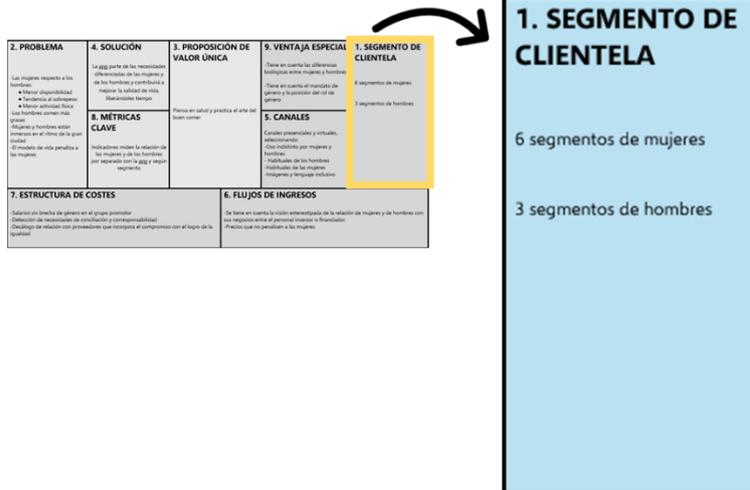
La influencia del mandato de género se tendrá en cuenta en la segmentación a través de la introducción en la identificación del perfil de cuestiones sobre la responsabilidad de cuidados a otras personas y de la asunción de las tareas domésticas.

Para comprobar que esta segmentación es realista se abordará la creación de un producto mínimo viable, constituido por una versión básica de la app que se contrastará con un número determinado de la clientela de los segmentos establecidos y utilizando también un Mapa de empatía de dicha clientela similar al que se muestra a continuación.

## Lienzo Lean Canvas con enfoque de género



## EJEMPLO VERTIDO EN CANVAS SEGÚN EL CASO PROPUESTO



### 2.-Problema

El problema de base lo constituye el modelo de vida imperante en las grandes ciudades en las que la gente que trabaja en ellas no dispone del tiempo ni, muchas veces, de los recursos económicos necesarios para poder realizar una dieta equilibrada y saludable a un precio asequible.

Desde el punto de vista de la igualdad de mujeres y hombres se debe ser consciente de que este problema no afecta de la misma forma a mujeres que a hombres ya que ellas dispondrán (si tienen responsabilidades familiares) de menos tiempo que ellos porque pueden estar sometidas a una doble carga de trabajo y a un mayor nivel de estrés. Todo ello debe estar presente en la concepción de la app.

Este problema actualmente se resuelve a través de la contratación de los servicios de una o un dietista con quien se tendrá una relación puntual y limitada en el tiempo. Un problema añadido es que si no se dispone de los suficientes recursos económicos para alargar esa contratación no se llegará a producir un cambio de hábitos que facilite el desarrollo de una vida saludable.

El uso de la app (en cuyo diseño y desarrollo, intervienen esta figura profesional) tendrá una dimensión intemporal con dos vertientes, una más preventiva que hace que se puedan seguir unas pautas que eviten el llegar a situaciones de sobrepeso o de trastornos de la alimentación, por un lado y otra en la que se puede iniciar un proceso de alimentación saludable apoyado en los menús que se propone e incluso en la posible consulta al personal profesional de la alimentación que ha colaborado en el desarrollo de la app, por otro lado.

Dentro de ese marco, la app responderá también a otros dos problemas:

- 📌 Si atendemos al sexo de la clientela las mujeres hacen en general menos ejercicio que los hombres y tienen una mayor tendencia al sobrepeso mientras los hombres, aunque hacen más ejercicio, tienden a consumir comidas menos saludables o con un alto contenido en grasas.
- 📌 Si atendemos a la edad, el problema no es solo la edad cronológica sino la edad metabólica que rige el consumo de energía.

La app Manduca estará programada de forma que pueda dar respuesta a toda esta problemática a través de la propuesta de menús semanales e indicaciones sobre actividad física.

EJEMPLO VERTIDO EN CANVAS SEGÚN EL CASO PROPUESTO

**2. PROBLEMA**

1  
1  
1

- Las mujeres respecto a los hombres:
  - +Menor disponibilidad
  - +Tendencia al sobrepeso
  - +Menor actividad física
- Los hombres comen más grasas
- Mujeres y hombres están inmersos en el ritmo de la gran ciudad
- El modelo de vida penaliza a las mujeres

<p><b>2. PROBLEMA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Las mujeres respecto a los hombres:                     <ul style="list-style-type: none"> <li>•+Menor disponibilidad</li> <li>•+Tendencia al sobrepeso</li> <li>•+Menor actividad física</li> </ul> </li> <li>-Los hombres comen más grasas</li> <li>-Mujeres y hombres están inmersos en el ritmo de la gran ciudad</li> <li>-El modelo de vida penaliza a las mujeres</li> </ul>	<p><b>4. SOLUCIÓN</b></p> <p>La app parte de las necesidades diferenciadas de las mujeres y de los hombres y contribuirá a mejorar la calidad de vida, liberándoles tiempo</p>	<p><b>3. PROPOSICIÓN DE VALOR ÚNICA</b></p> <p>Piensa en salud y practica el arte del buen comer</p>	<p><b>9. VENTAJA ESPECIAL</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Tiene en cuenta las diferencias biológicas entre mujeres y hombres.</li> <li>-Tiene en cuenta el mandato de género y la posición del rol de género</li> </ul>	<p><b>1. SEGMENTO DE CLIENTELA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>6 segmentos de mujeres</li> <li>3 segmentos de hombres</li> </ul>
<p><b>7. ESTRUCTURA DE COSTES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Salarios sin brecha de género en el grupo promotor</li> <li>-Detección de necesidades de conciliación y corresponsabilidad</li> <li>-Diálogo de relación con proveedores que incorpora el compromiso con el logro de la igualdad</li> </ul>	<p><b>6. FLUJOS DE INGRESOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Se tiene en cuenta la visión estereotipada de la relación de mujeres y de hombres con sus negocios entre el personal inversor o financiador.</li> <li>-Precios que no penalicen a las mujeres</li> </ul>			

**APLÍCALO EN TU CANVAS**  
 Pulsa aquí y cumplimenta el apartado correspondiente a tu Proyecto

## Lienzo Lean Canvas con enfoque de género

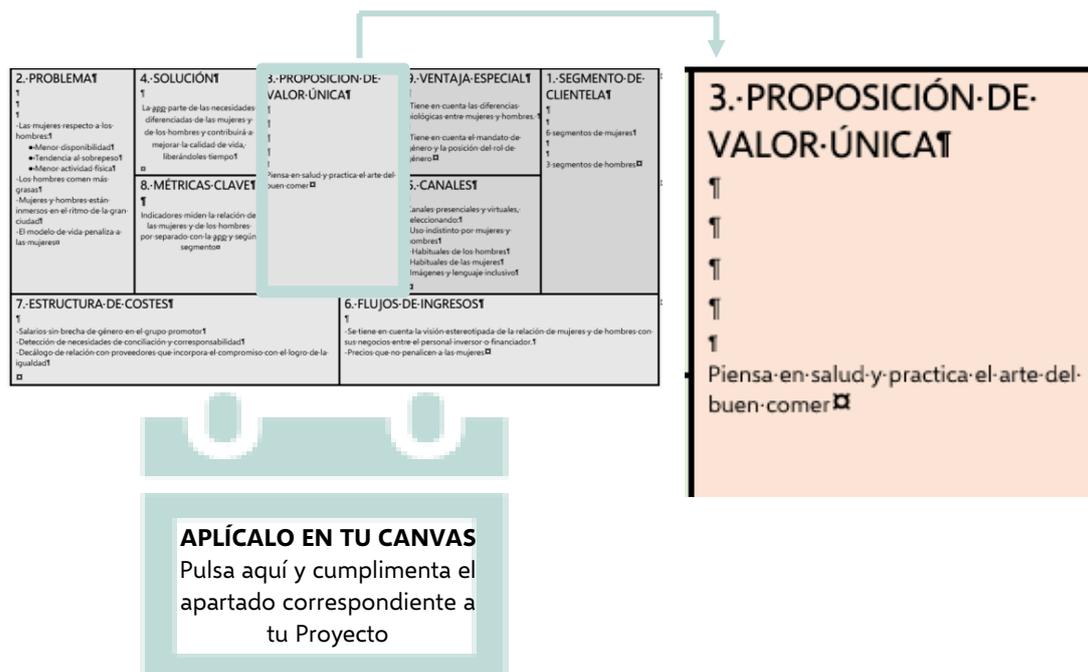
### 3.-Proposición única de valor

A partir del slogan “Piensa en salud y practica el arte del buen comer” se hace la app Manduca que aporta como valor a la clientela la recepción de un menú adaptado a las características del segmento en el que se haya autclasificado, haciendo un tratamiento personalizado y diferenciado en función del sexo y del mandato de género. Es esta diferenciación lo que le da un mayor valor puesto que no se trata de que la app se adapte durante su funcionamiento a mujeres y hombres, sino que ya está concebida desde esa óptica lo que agilizará un uso eficaz y eficiente.

- Proporciona menús semanales y lo hace mediante el uso de recetas de fácil elaboración, con ingredientes de uso habitual y accesibles en el comercio de proximidad y con precios medios.
- Se completa con un abanico de restaurantes organizados en tres escalas de precios (10-15 euros, 16-20 euros y más de 20 euros) y proporciona también la posibilidad de contar, en momentos puntuales y a demanda, con el consejo de profesionales de la dietética y la nutrición.

Cabe también la posibilidad, como ya se ha dicho, de hacer la compra del menú sugerido en los supermercados más habituales, enviando por medio de la app el listado de ingredientes necesarios para hacer el menú al supermercado que la usuaria o usuario seleccione de la lista disponible en la aplicación.

### EJEMPLO VERTIDO EN CANVAS SEGÚN EL CASO PROPUESTO



### 4.-Solución

La app en la solución que aporta a las personas que la usarán tiene en cuenta, como un claro elemento diferenciador de la competencia y muestra de excelencia, las diferencias entre mujeres y hombres, introducidas tanto por la biología diferencial de cada sexo como por la construcción de género que la sociedad hace de mujeres y hombres.

Esta forma de segmentar los servicios que proporciona la app tiene como resultado un diferencial importante respecto a otras formas de abordar esta problemática que al no tener en cuenta las diferencias biológicas y de género hace un trato a las mujeres siguiendo los parámetros que se consideran universales y que son lo que habitualmente definen a los hombres.

La app ofrece para solucionarlo dos servicios:

- 📌 Servicio de dietas semanales, distribuidas en desayuno, comida y cena diaria con las correspondientes recetas para proceder a su elaboración diaria o semanal e ir consumiéndolas en el lugar de trabajo. Ante la escasez de tiempo de gran parte de la clientela potencial, la aplicación ofrecerá la posibilidad de realizar la compra de los ingredientes de los menús en los supermercados más habituales y recibirla en su casa en el momento que consideren.
- 📌 Servicio de menús diarios en restaurantes, cafeterías, comedores que comunicarán a la aplicación sus menús diarios para que desde ella le llegue a la clientela la propuesta del menú y del restaurante más idóneo según perfil y día de la semana teniendo en cuenta la planificación semanal, dentro del mes vigente.

En función del perfil al que se pertenezca y para completar la dieta saludable se hará una propuesta de actividad física diaria que convertirá en saludable la ingesta cotidiana.

El almacenamiento progresivo de información en el espacio personal de la clientela irá evolucionando para ajustar cada vez más las propuestas de menús al estado de salud y de ánimo de quien utilice la app.



### 5.-Canales

Se utilizarán dos tipos de canales de comunicación con la clientela: los presenciales y los virtuales. La comunicación en cada uno de estos canales cuidará que el lenguaje sea inclusivo para mujeres y para hombres y destacará por el cuidado con el que se presentarán las imágenes que en todo momento mostrarán un trato respetuoso con la imagen de mujeres y hombres, mostrando así que la app es un producto comprometido con el logro de la igualdad de género y la diversidad.

📌 *Canales presenciales.* Se realizará a través de folletos, minipostales u objetos depositados en gimnasios, en tiendas de productos naturales, en gabinetes o consultas de dietistas. También se abordará el aprovechar al personal que trabaja en esos espacios para que recomiende la app a su clientela. Se hará un convenio con una central lechera para publicitar la app en los tetrabrick.

📌 *Canales virtuales.* Se utilizará una gran diversidad.

- Las redes sociales, en especial Instagram y youtube.
- Web propia en la que se presentará el producto y se podrá visualizar un vídeo de presentación del producto, su utilidad y sus ventajas, con un blog en el que se utilizará el método de publicidad Content Marketing
- Entrevistas en prensa tecnológica o sitios vinculados al mundo de las apps, utilizando en este caso la técnica ASO (app store optimization) que facilita su localización por las personas potencialmente usuarias y mejora el posicionamiento.
- Demo gratuita por un tiempo limitado que podrá ser descargada desde la propia web o desde los sitios app más habituales (apple store, Google play, softonic...).

En la elección de los canales concretos se tendrá en cuenta que el uso de cada uno no es similar por mujeres y hombres lo que supone hacer un trabajo de identificación de que canales son mixtos (uso similar por mujeres y hombres), canales más utilizados por mujeres y canales más utilizados por hombres con el fin de lograr comunicarse de forma permanente con ambos sexos.

## Lienzo Lean Canvas con enfoque de género

### EJEMPLO VERTIDO EN CANVAS SEGÚN EL CASO PROPUESTO

<b>2.-PROBLEMA</b> 1 1 -Las mujeres respecto a los hombres -Menor disponibilidad -Tendencia al sobrepeso -Menor actividad física -Los hombres comen más grasas -Mujeres y hombres están inmersos en el ritmo de la gran ciudad -El modelo de vida penaliza a las mujeres	<b>4.-SOLUCIÓN</b> 1 La pgg parte de las necesidades diferenciadas de las mujeres y de los hombres y contribuirá a mejorar la calidad de vida, liberándoles tiempo 1 1 1 1 Piensa en salud y practica el arte del buen comer	<b>3.-PROPOSICIÓN-DE-VALOR-ÚNICA</b> 1 1 1 1 1 1 Piensa en salud y practica el arte del buen comer	<b>9.-VENTAJA-ESPECIAL</b> 1 -Tiene en cuenta las diferencias biológicas entre mujeres y hombres. 1 -Tiene en cuenta el mandato de género y la posición del rol de género	<b>1.-SEGMENTO-DE-CLIENTELA</b> 1 1 1 1 3 segmentos de mujeres 3 segmentos de hombres
<b>8.-MÉTRICAS-CLAVE</b> 1 Indicadores miden la relación de las mujeres y de los hombres por separado con la pgg y según segmentos		<b>5.-CANALES</b> 1 Canales presenciales y virtuales, seleccionando: -Uso indistinto por mujeres y hombres -Habituales de los hombres -Habituales de las mujeres -Imágenes y lenguaje inclusivo		
<b>7.-ESTRUCTURA-DE-COSTES</b> 1 -Salarios sin brecha de género en el grupo promotor -Detección de necesidades de conciliación y corresponsabilidad -Decálogo de relación con proveedores que incorpora el compromiso con el logro de la igualdad		<b>6.-FLUJOS-DE-INGRESOS</b> 1 -Se tiene en cuenta la visión estereotipada de la relación de mujeres y de hombres con sus negocios entre el personal inversor o financiador. -Precios que no penalizan a las mujeres		

**5.-CANALES**  
 1  
 Canales presenciales y virtuales, seleccionando:  
 -Uso indistinto por mujeres y hombres  
 -Habituales de los hombres  
 -Habituales de las mujeres  
 -Imágenes y lenguaje inclusivo



### 6.-Flujos de ingresos

En el flujo de ingresos se distinguen dos momentos, el de inicio de la actividad y el de desarrollo de la misma.

#### Inicio de actividad

Se plantean diversas fórmulas de acceder a los recursos necesarios para el lanzamiento de la actividad.

- 📌 Asistencia a eventos de financiación en los que hacer una presentación del producto a potenciales inversores, trabajando en especial la solidez de la idea que se presenta como fórmula para evitar la visión estereotipada respecto a las mujeres y la actividad emprendedora, en especial en el ámbito tecnológico. Se resaltarán la estrecha vinculación de la idea con los perfiles competenciales de las socias y el socio que resultan totalmente complementarios para dar respuesta a todas las necesidades de la puesta en marcha e implementación de la idea hasta que el desarrollo de la misma aconseje la contratación de personal. Para ello dispone de un plan de presentación de seis meses de duración en eventos de bussines angels, work-café organizados por entidades bancarias, Cámaras de comercio, escuelas de negocios, universidades...
- 📌 Estudio de un crédito ICO, sin intereses o acceso a capital riesgo y private equity.
- 📌 Solicitud de las líneas de subvención específicas para mujeres
- 📌 Presentación del lienzo y del plan de empresa a entidades como [www.WA4STEAM.com](http://www.WA4STEAM.com), asociación de bussines angels creada exclusivamente por mujeres para apoyar proyectos emprendedores de ciencia e ingeniería que cuenten con mujeres entre sus fundadores/fundadoras o en el comité de dirección

Sobre la relación con personas y entidades inversoras es necesario hacer algunos apuntes si quien promueve el proyecto es una mujer o el equipo promotor está formado por mayor cantidad de mujeres que de hombres.

En primer lugar, saber que, según las estadísticas sobre la riqueza, los equipos inversores estarán compuestos mayoritariamente por hombres y buscarán, independientemente del sexo de quien promueva, un retorno de la inversión. Se debe ser consciente de que es posible que tanto inversores como inversoras pueden tener una visión estereotipada sobre la relación de las mujeres con los negocios en cuanto a tamaño de la inversión, sostenibilidad de la misma y oportunidad del negocio

## Lienzo Lean Canvas con enfoque de género

según la rama de actividad en la que emprende. Además, el perfil de las mujeres inversoras es más conservador que el de los hombres inversores como se puede observar en el gráfico siguiente<sup>1</sup>.



En general, y por la educación recibida, las mujeres son más proclives a desarrollar ideas de carácter social o relacionadas con la solución de problemas de la vida cotidiana y el cuidado de las personas y esto se percibe entre las personas inversoras, a priori, como menos rentable y por lo tanto puede haber barreras mentales a invertir en estas actividades. Por el contrario, los hombres tenderán más a crear negocio en tecnología, transporte, energía, actividades industriales o actividades relacionadas con una mayor asunción de riesgos, pero también con un potencial de mayor retorno de la inversión.

<sup>1</sup> Periódico Expansión 8 de marzo 2018



### 7.-Estructura de costes

Al igual que en el flujo de ingresos se tendrán en cuenta dos momentos.

#### Inicio de la actividad

En el que se incluyen todos los gastos necesarios para comenzar la actividad tal como se enumeran a continuación.

- 📌 Constitución sociedad comprende los gastos necesarios para constituir una sociedad limitada (notaría, registro, solicitud negativa del nombre...) con un capital social de 3.000 euros
- 📌 Compra dominio y alquiler de hosting con capacidad adecuada para un tráfico alto y con medidas de seguridad estrictas.
- 📌 Diseño y desarrollo app. Conlleva el pago de los salarios de las tres personas socias, cuidando en no incurrir en la generación de una brecha salarial de género.
- 📌 Infraestructura tecnológica con la capacidad suficiente para soportar una acumulación muy alta de información y un número de descargas y de gestión de la información contenida en las bases de datos, evitando problemas de colapso ante una fuerte demanda o ante la necesidad de manejar toda la cantidad de información que requieren los segmentos de la clientela definidos.
- 📌 Comunicación producto abordando un proceso de comunicación organizado en torno a hitos temporales durante los tres primeros años.

#### Desarrollo e implantación de la actividad

La estructura de los costes se organizará en torno a:

- 📌 Local, inicialmente, pequeño con cuatro puestos de trabajo y de bajo coste al estar alojado en un vivero o lanzadera de empresas.
- 📌 Salarios y costes sociales de las tres personas socias y la contratación de otra o varias en función del crecimiento. Como ya se ha dicho se velará especialmente porque no se produzcan o generen brechas salariales de género.
- 📌 Actualización, incremento y mejora de la infraestructura tecnológica según vaya creciendo la clientela y adaptando las posibilidades de respuesta a las necesidades de la misma.
- 📌 Necesidades de completar reducciones de jornada por maternidad o paternidad.



### 8.- Métricas

Los indicadores que se utilizarán para medir y comprobar que se está desarrollando la actividad según la planificación prevista son los siguientes y siempre se visualizarán desagregados por sexo con el fin de disponer de forma continua de información sobre el uso y comportamiento de los hombres y de las mujeres respecto a la app. Sólo de esta forma será posible mantener el valor añadido de esta app.

- 📌 Número de clientela por perfil y evolución tanto del número como del uso de la aplicación.
- 📌 Actividad de cada perfil de la clientela monitorizándola con el fin de conocer sus hábitos y poder trabajar el incremento de su compromiso con la app y plantear a través de su análisis una estrategia de acercamiento a la clientela potencial que no ha descargado la aplicación.
- 📌 Tiempo que invierte la clientela, en cada segmento, en el uso de la app, desde que se abre hasta que se cierra. Se medirá también la frecuencia y el uso por periodos.
- 📌 Origen de las descargas de la app para determinar los que resulten de mayor impacto para la segmentación de la clientela que se ha hecho.
- 📌 Navegación por la app, de forma que permita conocer cuál de las dos vías (menús de elaboración y restaurantes) es la más utilizada por cada segmento de la clientela y poder, así, avanzar en el desarrollo y adaptación de la aplicación a las necesidades de las personas usuarias.
- 📌 El embudo de ventas y la retención de la clientela que señala cuantas de las visitas a la demo y/o descargas de la app se convierten realmente en persona usuaria y durante cuánto tiempo permanecen en la aplicación. Esta métrica permite conocer también la fidelización.
- 📌 Valor neto de ingresos, es el dinero que la clientela aporta en cada segmento y en la totalidad de la aplicación.

El análisis de los datos obtenidos automáticamente desde la aplicación se interpretará teniendo en cuenta la perspectiva de género, lo que permitirá conocer con detalle cada segmento de la clientela, según su sexo y su asunción de responsabilidades domésticas y relacionándolo con los tipos de menús o usos de la aplicación según se trate de una mujer o de un hombre. Esta información permitirá la introducción de reajustes que atenderán tanto a las necesidades de las mujeres como de los hombres.

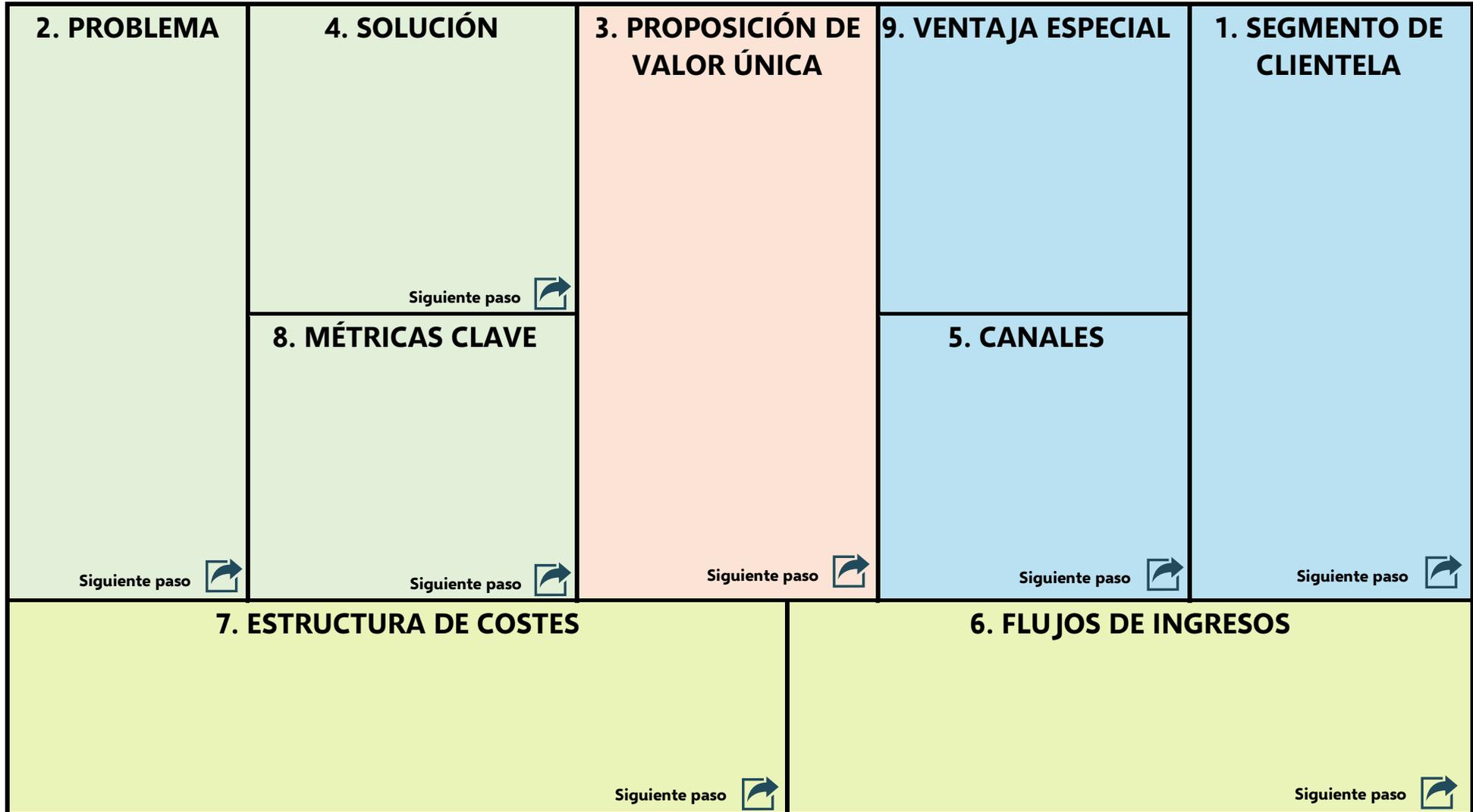




## Lienzo Lean Canvas con enfoque de género

<p><b>2. PROBLEMA</b></p> <p>-Las mujeres respecto a los hombres:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Menor disponibilidad</li> <li>• Tendencia al sobrepeso</li> <li>• Menor actividad física</li> </ul> <p>-Los hombres comen más grasas</p> <p>-Mujeres y hombres están inmersos en el ritmo de la gran ciudad</p> <p>-El modelo de vida penaliza a las mujeres</p>	<p><b>4. SOLUCIÓN</b></p> <p>La app parte de las necesidades diferenciadas de las mujeres y de los hombres y contribuirá a mejorar la calidad de vida, liberándoles tiempo</p>	<p><b>3. PROPOSICIÓN DE VALOR ÚNICA</b></p> <p>Piensa en salud y practica el arte del buen comer</p>	<p><b>9. VENTAJA ESPECIAL</b></p> <p>-Tiene en cuenta las diferencias biológicas entre mujeres y hombres.</p> <p>-Tiene en cuenta el mandato de género y la posición del rol de género</p>	<p><b>1. SEGMENTO DE CLIENTELA</b></p> <p>6 segmentos de mujeres</p> <p>3 segmentos de hombres</p>
<p><b>7. ESTRUCTURA DE COSTES</b></p> <p>-Salarios sin brecha de género en el grupo promotor</p> <p>-Detección de necesidades de conciliación y corresponsabilidad</p> <p>-Decálogo de relación con las empresas proveedoras que incorporan el compromiso con el logro de la igualdad</p>		<p><b>5. CANALES</b></p> <p>Canales presenciales y virtuales, seleccionando:</p> <p>-Uso indistinto por mujeres y hombres</p> <p>- Habituales de los hombres</p> <p>-Habituales de las mujeres</p> <p>-Imágenes y lenguaje inclusivo</p>		
<p><b>6. FLUJOS DE INGRESOS</b></p> <p>-Se tiene en cuenta la visión estereotipada de la relación de mujeres y de hombres con sus negocios entre el personal inversor o financiador.</p> <p>-Precios que no penalicen a las mujeres</p>				

Tu Lienzo Canvas



# ANEXOS

En primer lugar, se recoge a continuación información explicativa de las diferencias y desigualdades entre mujeres y hombres ante la actividad emprendedora y la tecnología que facilitan la comprensión de los aspectos introducidos en el lienzo.

En segundo lugar, se muestran algunas noticias que muestran la situación actual del emprendimiento femenino en relación con el masculino.

Todo ello tiene como intención proporcionar, tanto a las mujeres y hombres que emprenden, información sobre aspectos que no siempre se tienen en cuenta a la hora de emprender pero que tienen consecuencias en esa actividad.

En el caso de que este documento lo utilicen profesionales del asesoramiento y acompañamiento de la actividad emprendedora les resultará útil para distinguir qué trabajar con mujeres, qué trabajar con hombres y qué trabajar conjuntamente de forma que puedan hacer un trabajo realmente personalizado

## La socialización de mujeres y de hombres y sus efectos en la actividad emprendedora

El proceso de socialización diferencial mediante el cual se atribuye a las mujeres la función social del cuidado<sup>2</sup> mientras atribuye a los hombres una función social estrechamente vinculada con la obtención de recursos, ha colocado a mujeres y hombres en posiciones diferentes y muchas veces desiguales en la sociedad.

Este proceso se articula a través de la intervención de una multiplicidad de agentes que van articulando, a través de refuerzos y castigos, la construcción del ser mujer o del ser hombre con todas sus consecuencias en el desarrollo de los proyectos de vida de unas y otros.

Así, los hombres articulan sus proyectos de vida en torno al empleo y la alta disponibilidad para el mismo, a lo que se añade la obtención no solo de dinero sino de prestigio y reconocimiento. Su forma de hacer y comportarse son la medida o patrón de actuación y la interiorización por mujeres y hombres de ese patrón hace que sea la fórmula de intervención habitual en las intervenciones públicas y privadas.

---

<sup>2</sup> Que actualmente debe ser simultaneada con el empleo

## Lienzo Lean Canvas con enfoque de género

Como consecuencia las mujeres desempeñan puesto de trabajo de más bajo nivel, en actividades muy derivadas del cuidado y de su actividad doméstica (salud, educación atención a dependientes, administración...) mientras los hombres son mayoría en puestos de dirección, actividades vinculadas a la tecnología, transporte, energía, construcción... Los datos del estudio *Se buscan ingenieras, físicas y tecnólogas ¿Por qué no hay más mujeres STEM?*, coordinado por Milagros Sainz, corroboran esta situación y muestran la alta participación de las chicas en carreras vinculadas al ámbito de la salud y la biología como medicina, farmacia y ciencias biológicas (68,61%, 70,17% y 63,24%, respectivamente) frente a la escasez de mujeres en carreras y profesiones como la física (28%), la ingeniería electrónica (13%) o la informática (15%). En la misma investigación se afirma que "los modelos de personas prototípicas de los ámbitos STEM que se tienen en la cabeza son mayoritariamente de hombres".

En cuanto a la actividad emprendedora, la socialización diferencial tiene como primer efecto el alejamiento de las chicas y de las mujeres de ese tipo de desarrollo de la carrera profesional, aunque tiende paulatinamente a disminuir como consecuencia de los programas de potenciación de la presencia de mujeres en el emprendimiento.

Por otro lado, las mujeres suelen crear negocios en el sector servicios (5% de mujeres frente al 65% de los hombres) y el perfil de la mujer emprendedora es el de una mujer de entre 25 y 35 años que, en el 50% de casos, cuenta con estudios universitarios, según el Informe Global Entrepreneurship Monitor (GEM).

En relación con la actividad emprendedora y más en el ámbito tecnológico la presencia de las mujeres es bastante escasa y, pese a que ha vuelto a aumentar la actividad emprendedora de las mujeres en torno a un punto porcentual en lo que se refiere a las startups españolas, solo un 33% tiene entre sus fundadores/fundadoras a una mujer.

A continuación, se presentan algunas de las variables clave para desarrollar un proyecto emprendedor y en las que tiene efecto el proceso de socialización diferencial<sup>3</sup>. Esta enumeración supone que en los programas de acompañamiento de startup se deberían de trabajar como contenidos para lograr el desarrollo de un perfil emprendedor equilibrado y capaz de sostener un proyecto de emprendimiento sólido.

---

<sup>3</sup> INNOVATIA 8.3. Manual de procedimientos. *Cómo introducir la perspectiva de género en los procesos de transferencia de conocimiento y en la creación de empresas universitarias*

## Lienzo Lean Canvas con enfoque de género

VARIABLE	PROCESO DE SOCIALIZACIÓN DIFERENCIAL	CONSECUENCIA Y NECESIDAD
<b>Asunción de riesgos</b>	<b>MUJERES:</b> La socialización diferencial prima en las mujeres las actitudes poco ambiciosas, el desarrollo de habilidades relacionadas con la administración de recursos escasos y el no poner en peligro las rentas del entorno familiar. En consecuencia, asumen riesgos en menor medida, pero también los asumen con mayor prudencia dedicando más tiempo a informarse antes de tomar la decisión.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Menor inversión y menor tamaño de los proyectos empresariales.</li> <li>✓ Trabajar la proyección futura del proyecto de la forma más realista posible.</li> </ul>
	<b>HOMBRES:</b> Las actitudes que se potencian son la ambición, el logro, la acumulación y éxito. En consecuencia, se asumen riesgos mayores que en el caso de las mujeres y con mayor rapidez, lo que, en algunos casos, provoca que el fracaso tenga mayor calado.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Sobredimensión, en algunos casos, del proyecto.</li> <li>✓ Trabajar el dimensionamiento realista del proyecto.</li> </ul>
<b>Iniciativa</b>	<b>MUJERES:</b> En su educación se promueven y potencian las actitudes relacionadas con el no tomar la iniciativa salvo en el caso del cuidado de las demás personas. En el caso de equipos mixtos tienden a dejar que los hombres tomen la iniciativa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Pocas mujeres dan el primer paso hacia la creación de una empresa.</li> <li>✓ Trabajar el desarrollo de actitudes emprendedoras y la toma de iniciativas.</li> </ul>
	<b>HOMBRES:</b> La educación dirigida al logro, al dominio de las situaciones, ocupación de espacios, etc. provoca que tengan más desarrollada la iniciativa que las mujeres.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Mayor cantidad de hombres que ven la oportunidad de emprender como una forma de vida</li> </ul>
<b>Disponibilidad</b>	<b>MUJERES:</b> La doble socialización actual para el empleo y para el cuidado del grupo de convivencia resta tiempo para la dedicación al proyecto emprendedor.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Sobrecarga de trabajo y limitaciones para emprender.</li> <li>✓ Trabajar la reorganización del tiempo</li> </ul>
	<b>HOMBRES:</b> La socialización focalizada únicamente en el empleo hace que tengan disponibilidad temporal total para desarrollar sus proyectos emprendedores.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Trabajar el aumento de la corresponsabilidad en los cuidados</li> </ul>
<b>Resistencia a la frustración</b>	<b>MUJERES:</b> La socialización femenina, muy articulada en torno al desarrollo de capacidades tendentes al cuidado exitoso de las y los demás, tiene como consecuencia el anteponer las necesidades del resto a las propias y esto genera una alta resistencia a la frustración.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Capacidad para resistir los momentos difíciles y constancia.</li> <li>✓ Trabajar el aprovechamiento y la consciencia de estos elementos.</li> </ul>

## Lienzo Lean Canvas con enfoque de género

VARIABLE	PROCESO DE SOCIALIZACIÓN DIFERENCIAL	CONSECUENCIA Y NECESIDAD
	<p><b>HOMBRES:</b> La socialización centrada, en muchas ocasiones, en la consecución lo más inmediata posible de los deseos genera una escasa resistencia a la frustración.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Abandono precoz de la actividad.</li> <li>✓ Trabajar la resistencia a la frustración.</li> </ul>
<b>Acceso al crédito</b>	<p><b>MUJERES:</b> Sus obstáculos están relacionados con factores internos (dificultad de asumir riesgos de grandes dimensiones, temor al fracaso y a la sobrexposición al riesgo del patrimonio familiar...) y externos tales como la visión estereotipada de las entidades de crédito sobre la viabilidad de los proyectos emprendedores de las mujeres primando en su visión el papel cuidador.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Menor tamaño de sus negocios</li> <li>✓ Mayor espacio de tiempo para desarrollar el negocio.</li> <li>✓ Trabajar la solidez y viabilidad del proyecto.</li> <li>✓ Actuar sobre las visiones estereotipadas de quien invierte.</li> </ul>
	<p><b>HOMBRES:</b> Es la otra cara de la moneda: alta capacidad para asumir riesgos, incluso excesivos y visión favorable hacia el emprendimiento masculino por parte de las entidades financieras</p>	
<b>Proyecto en ámbito feminizado</b>	<p><b>MUJERES:</b> tienden a emprender en actividades que les resultan más cercanas a las habilidades desarrolladas por su proceso de socialización y que han influido en su elección académica, aun cuando esas actividades tengan menos oportunidades de negocio.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Segregación horizontal y menores oportunidades de negocio.</li> <li>✓ Trabajar la innovación en los sectores tradicionalmente feminizados</li> </ul>
	<p><b>HOMBRES:</b> tienden raramente a emprender en ámbitos feminizados y en el caso de que lo hagan no suelen tener dificultades externas para hacerlo.</p>	
<b>Proyecto en ámbito masculinizado</b>	<p><b>MUJERES:</b> tienen más dificultades que los hombres para emprender en ámbitos masculinizados no sólo por sentimientos ligados a la inseguridad de ocupar un espacio que no se considera propio sino porque el entorno les resulta hostil debido a las visiones estereotipadas de los agentes que intervienen en el proceso.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Menor presencia de mujeres emprendedoras y mayores dificultades, en especial para acceder al crédito.</li> <li>✓ Trabajar la viabilidad del proyecto.</li> <li>✓ Mostrar referentes, en especial en las edades tempranas.</li> </ul>
	<p><b>HOMBRES:</b> Es su espacio de funcionamiento habitual y las reglas de funcionamiento son conocidas y compartidas. Comparten el discurso y utilizan sus aprendizajes informales.</p>	

## Lienzo Lean Canvas con enfoque de género

VARIABLE	PROCESO DE SOCIALIZACIÓN DIFERENCIAL	CONSECUENCIA Y NECESIDAD
<b>Apoyo del entorno (familia, amistades...)</b>	<b>MUJERES:</b> El papel que la sociedad atribuye a las mujeres (ocuparse de los y las demás) hace que el entorno familiar y cercano tienda a someter a duda el apoyo a los proyectos emprendedores de mujeres	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Las mujeres emprenden menos y en negocios menos ambiciosos.</li> <li>✓ Trabajar estrategias de presentación del proyecto y de las ventajas para toda la unidad familiar.</li> </ul>
	<b>HOMBRES:</b> El papel que la sociedad atribuye a los hombres (autonomía social, éxito, empleo...) hace que el entorno cercano apoye los proyectos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Pueden plantearse proyectos ambiciosos</li> </ul>
<b>Red de contactos</b>	<b>MUJERES:</b> Las mujeres, en general, disponen de una red de contactos menor y en posiciones jerárquicas más bajas que en el caso de los hombres	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Disponen de menor cantidad de información relevante o les cuesta más acceder a ella.</li> <li>✓ Menor capacidad de influencia.</li> <li>✓ Trabajar el desarrollo de la red de contactos</li> </ul>
	<b>HOMBRES:</b> La red de contactos de los hombres es más amplia y esta, en general, mejor posicionada	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Mayor número de oportunidades</li> </ul>

## Lienzo Lean Canvas con enfoque de género

### Información útil para el desarrollo de la actividad emprendedora teniendo en cuenta las diferencias entre mujeres y hombres

El primer artículo pone el acento en la explicación de las causas que explican la menor presencia de mujeres en la actividad emprendedora. El segundo, en cambio, en los aspectos positivos del emprendimiento femenino, lo que permite asentar en la sociedad una idea diferente a las visiones estereotipadas que se tienen.

### La brecha de género de la tecnología: ¿por qué hay (o lo parece) pocas mujeres al frente de 'startups'? Analía Plaza. Eldiario.es



Todos los mentores de la aceleradora SeedRocket

Lo de la fotografía es el mosaico de mentores que apoyarán a la próxima hornada de emprendedores en SeedRocket, una aceleradora de negocios (una especie de campamento empresarial en el que varios proyectos de base tecnológica reciben formación y acceso a inversión) que empieza en noviembre. Todos ellos han fundado, han sacado adelante empresas de internet y son, diríamos, casos de éxito. Su papel será asesorar a los equipos más jóvenes para que sus productos triunfen, la industria siga creciendo en España y todos seamos felices y comamos perdices. **Son 27 y entre ellos hay solo una mujer.** ¿Por qué? ¿No hay casos de éxito de emprendedoras tecnológicas?

## Lienzo Lean Canvas con enfoque de género

Marta Esteve es, probablemente, la empresaria de internet más conocida en nuestro país. Cofundadora de Toprural, fundadora de Rentalia y actualmente lanzando Soysuper, un comparador de precios de supermercados, nos atiende al teléfono para hablar sobre el tema, igual que participa en foros y encuentros de mujeres. Consciente de que existe, cree que esta brecha tiene que estrecharse, y para ello, "es importante que haya referentes que expliquen su caso: todo foro que pueda poner en visibilidad casos de éxito de mujeres siempre es bueno".



Marta Esteve (Foto: SeedRocket\_ en Flickr)

**¿Por qué hay pocas mujeres fundadoras de 'startups'?** ¿Por qué la representación femenina es tan baja en un sector tan en teoría meritocrático como el de la tecnología e internet? Nos hemos tomado la molestia de contar cuántos proyectos fundados o cofundados por mujeres hay en dos aceleradoras españolas (8 de 25 en SeedRocket, 12 de 47 en Wayra) y también de ver qué mentores trabajan en otras (solo una mujer en la edición de este año de Plug and Play). En la cantera (al menos en la mediática), El Confidencial no incluye a ninguna mujer entre los diez CEOs tecnológicos más prometedores. Y si tomamos como referente la lista que publicó El País sobre los amos de Internet en España, sólo encontramos a una mujer (Marta) entre los diez.

Y no es, por supuesto, el único ejemplo: Pilar Manchón fundó Indysis, dedicada a la implantación de asistentes virtuales en la Red y que cuenta con Intel entre sus inversores; Gemma Muñoz, la consultora tecnológica Mind Your Analytics; Carlota Pi, la compañía eléctrica online Holaluz; María Alegre, la plataforma para desarrolladores de juegos Chartboost, Elena Peyró, la red de carreras en taxi compartidas JoinUpTaxi; Mar Alarcón, la plataforma de alquiler de coches entre particulares Social Car; Laura Martínez, la red de intercambio de casas Knok.es, Helena Grau, el catálogo para profesionales de los materiales Matmax... "Claro que hay mujeres que montan 'startups'. Pero son muchas menos y las pocas que hay no son muy visibles. Un tío con la misma trayectoria se encarga. Se mueve, se va a hablar a eventos... En el caso de las mujeres eso no ocurre con tanta frecuencia", sostiene Patricia Araque, fundadora de la red Ellas2, que promueve que las mujeres funden más 'startups'.

## Lienzo Lean Canvas con enfoque de género

“Si no nos introducimos en una industria de futuro como esta, va a quedar en manos de hombres. La tecnología tiene una huella masculina muy potente. ¿Por qué no hay mujeres detrás de las grandes compañías que han sido disruptivas en tecnología? No hay estudios científicos, pero mi experiencia me dice que un factor es la falta de referentes. Si hay pocas y son invisibles, no hacen de locomotoras. También la falta de redes: cuando pones un negocio tecnológico las redes de inversión son diferentes y si tienes falta de redes, y las mujeres tendemos al ostracismo, es una barrera más. Y la capacitación: solemos perder antes el interés en la tecnología”, continúa Araque. Guernica Facundo, autora de 'El Libro Rojo de las Mujeres Emprendedoras' y experta en temas de género en el mundo de la empresa, considera que “hay oportunidades que [las mujeres] no están pudiendo aprovechar, no por el hecho de ser chica, sino porque hay toda una serie de estructuras detrás que funcionan como una máquina. Hay que preguntarse por qué las cosas son así. Y cuando empiezas a rascar, la respuesta no es única”.

### **Distribución por sexo de los alumnos matriculados en ingeniería informática en España**

“Nos cuesta encontrar chicas para trabajar con nosotros”, comenta Jacobo García, administrador de sistemas en BeBanjo. En otras carreras técnicas el porcentaje de mujeres es menor (suele rondar el 30%), pero el dato de ingeniería informática es claro: las mujeres son el 15% del total. “Para que veas lo complejo que es el tema: en la Politécnica de Cataluña hace años la informática se llamaba Ciencias de la Información y más o menos había 50 y 50 por ciento. Se cambió la terminología y pasó a llamarse, primero, Licenciatura en Informática y luego Ingeniería Informática. Bajó la matriculación. No es que cambiaran los contenidos, pero hasta entonces la llamada era más neutra. En el momento en el que dices 'ingeniería' suena a mecánica, maquinaria y complejidad técnica. Con lo cual las mujeres, que en general hemos estado educadas no especialmente para ser muy duchas en la maquinaria, sin ser muy conscientes, no se matriculan”, cuenta Facundo.

En la facultad de Informática de la UPC, conscientes de que el ratio femenino es muy, muy bajo, han desarrollado programas para aumentar la matriculación de mujeres. “Llevan ya tiempo trabajando en ello”, cuenta Guernica. “Y cuando se ponen, siempre se plantean: es que tendríamos que ir antes, al bachillerato. O antes, a la ESO. Cuando empiezas a tirar del hilo, ya sé que suena estereotipado, pero **con los regalos de reyes de la niña o del niño ya estás condicionando su futuro**”.

## Lienzo Lean Canvas con enfoque de género

### Distribución por género de la actividad en las distintas fases del proceso emprendedor en España

No se le puede echar toda la culpa a la formación técnica: será por CEOs varones que carecen de ella... En creación de empresas también hay brecha de género (ellos montan más negocios que ellas) y los proyectos son de otro tipo. El Global Entrepreneurship Monitor, estudio de referencia internacional sobre emprendimiento, elaboró en 2012 un informe especial sobre empresa y mujer con varias conclusiones: ellas emprenden sobre todo en el sector de servicios de consumo, el tipo de empresa es más pequeño, con menos perspectivas de crecimiento e internacionalización y, por lo general, sin cofundadores. Y cuando se trata de un negocio de internet o tecnología (sector en el que, de por sí, ellas entran menos), todo esto afecta a una variable (bastante) importante: **la financiación externa.**

“A las mujeres les cuesta más montar un equipo muy potente y una estructura atractiva para un 'venture capitalist'”, considera Marta Esteve. La financiación de 'startups' se mueve de forma diferente a la de empresas de sectores más tradicionales: aquí la teoría es que hay que crecer muy rápido en poco tiempo (si no lo haces deprisa se te adelantan) y vender o salir a bolsa. Para eso hace falta bastante dinero, pero como el potencial es tan alto (¡podrías ser el nuevo Google!) hay inversores que ponen su dinero en estos proyectos (los 'venture capitalists') esperando un retorno rápido. “La mujer, en general, es más conservadora y de menos socios. Yo creo que por el planteamiento de los 'business plan' de las mujeres, de no llevar el riesgo a su límite, hay menos 'match' entre 'venture capital' y mujeres. Si aparece un buen proyecto, no hay problemas de género. Hablé una vez con una 'venture capitalist' americana, de las poquitas que hay, y le pregunté por la diferencia entre los planes de negocio entre ellos y ellas. Me dijo que las mujeres tienen proyectos menos agresivos. El 'venture capitalist' quiere unos proyectos más ambiciosos, no autoempleos”, añade.



Patricia Araque (Foto: TEDxTalks)

## Lienzo Lean Canvas con enfoque de género

En Estados Unidos, un estudio de la Universidad de Standford se preguntó por qué las mujeres solo reciben el 4,2% de todo el capital riesgo. ¿Era el género un factor? Los autores encontraron que no tener formación técnica afectaba negativamente a ellas más que a ellos y que ellas necesitan tener mejores contactos que ellos para acceder a financiación. En España no hay datos que crucen capital riesgo y género, pero en cualquier caso Patricia Araque insiste en que **"hay que crear la conciencia de que la mujer es 'invertible'**". Me he encontrado casos en los que preguntan por la posibilidad de tener un hijo. No digo que sea sistemático". No parece serlo, pues ninguna de las otras fuentes consultadas para este reportaje conoce experiencias similares. Sobre este asunto, Esteve cree que para un inversor puede ser considerado riesgo combinar una 'startup' y el nacimiento de un hijo; Facundo, que a un hombre no se lo preguntarían.

"Así se generan las burbujas"

No hay muchas mujeres inversoras. Pedro Trucharte es director de la red de 'business angels' Madri+d (los que ponen el dinero al principio de un proyecto, cuando a veces es sólo una intangible idea) y socio director de Inveready (grupo de capital riesgo, que son los que invierten en el momento de crecimiento). Reconoce que hay muchas menos mujeres inversoras. ¿La razón? El inversor habitual es la persona que tiene o ha tenido una empresa, o el ejecutivo que ha salido de ella e invierte en proyectos, y menos mujeres están en esa posición.

Marta Esteve también es inversora. "Invierto en proyectos, pero no busco esa rapidez de cuatro, ocho años, de salida".

"Los estudios", continúa Facundo, "explican que las inversiones por parte de ellas son distintas, porque hay una inversión en proyectos a más largo plazo, que buscan menos lo de ganar hoy para mañana fulminarte los activos. Hay una orientación más diversificada, de no poner todos los huevos en la misma cesta y de hacer inversiones con menos retorno, pero también con menos riesgo. Eso desde el punto de vista de quien invierte. Pero quienes invierten son hombres".

"Hagamos la lectura al revés: están invirtiendo en proyectos de más envergadura que les van a reportar ingresos mucho más rápido. Y así se generan las burbujas. Es una forma de entender la economía. Si hay pocos proyectos de mujeres que llegan a fondos de inversión de capital riesgo e incluso a bolsa es porque no responden a esos patrones de máximo beneficio hoy, y mañana ya veremos. En general, las mujeres emprendemos no tanto para crecer rápidamente y fulminar el proyecto, sino para **hacer de ese proyecto parte de nuestra vida**", añade.

## Lienzo Lean Canvas con enfoque de género

“Una mujer puede perfectamente igual que un hombre”

Tipo de formación, tipo de proyecto, riesgo, falta de referentes femeninos y redes en las que se mueve la financiación llevan de vuelta a la foto de arriba: un, sí, sector meritocrático en el que los más visibles casos de éxito son de hombres. “En tecnología, como las mujeres no sienten que sea un entorno muy afín, entran con más cuidado. Cuando una mujer puede perfectamente igual que un hombre”, considera Esteve. Por eso, todas las mujeres con las que hemos hablado creen en el papel de las organizaciones que promocionen su rol en la industria de internet. Como decían Ellas2, “esto es un ecosistema meritocrático: todos y todas tenemos las mismas oportunidades, pero hay que hacer un trabajo que tiene que ver con visibilidad y concienciación”.

Y eso que podría haber escépticos... Y escépticas. “Mis hermanas”, cuenta Facundo, “tienen 29 y 22 años; yo tengo 39. Lo veo en ellas. Hay una generación de mujeres que han vivido en igualdad de acceso a oportunidades y lo ven como 'a mí nadie me tiene que regalar nada, no me tienen que dar más importancia porque sea chica'. Y yo digo que sí, eso es cierto. Pero...”.

### Las mujeres emprendedoras crean negocios más rentables

#### Generan más dinero con menos recursos económicos.

J. A. Vega Ortega



Madrid 3 AGO 2018 - 08:31 CEST

Las startups fundadas por mujeres generan el doble de rentabilidad que las que emprenden los hombres, según un análisis realizado a nivel global. En concreto, los negocios de ellas generan **0,66 euros por cada dólar de financiación**, mientras que las de ellos generan 0,26 euros por cada dólar.

## Lienzo Lean Canvas con enfoque de género

Estos datos han sido publicados por The Boston Consulting Group y MassChallenge, recogidos por la agencia de noticias EFE. La publicación arroja que las empresas emergentes lideradas por mujeres recibieron 798.466 euros, mientras que las que lideran los hombres se llevaron 1,81 millones de euros de financiación.

Realizando una regla de tres, obtenemos que si los inversores hubiesen invertido la misma cantidad de capital se habría generado 72,59 millones de euros adicionales en el último lustro.

“Es realmente sorprendente la efectividad de las startups fundadas o cofundadas por mujeres, que son capaces de convertir un dólar de financiación en un dólar de ingresos”, ha subrayado la coautora del estudio; Katie Abouzahr.

### Un muro

Por otro lado, los autores del estudio también entrevistaron a fundadores de las empresas, así como mentores e inversores, con el objetivo de identificar las causas subyacentes de la brecha de género en la inversión.

De estas charlas se extrae que **las empresarias que fundaron las empresas están sujetas a más rechazos que los hombres** durante sus presentaciones y exposiciones.

Por último, y tal como apunta la Agencia EFE, los autores de la investigación opinan que los inversores deben tomar sus decisiones “de manera más objetiva” a la hora de financiar proyectos. Del mismo modo, reclaman que los aceleradores deberán apoyar a las mujeres, ¡Esperamos que las mujeres fundadoras puedan utilizar estos hallazgos para operar de manera más efectiva a corto plazo dentro de este entorno defectuoso, mientras trabajamos juntos para abordar estos problemas”, concluyen